

# **Pengaruh Nilai-Nilai Personal, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

**Aurik Gustomo**

**Anita Silvianita**

Kelompok Keahlian Manajemen Manusia dan Kewirausahaan

Sekolah Bisnis dan Manajemen

Institut Teknologi Bandung

e-mail address: aurik@sbm.itb.ac.id

## **Abstrak**

*Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor dominan dalam membentuk komitmen pegawai terhadap perusahaan. Riset ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kepuasan kerja pegawai dengan faktor-faktor nilai personal, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Riset ini didasari oleh keberagaman nilai-nilai personal dalam diri tiap individu sehingga memungkinkan terjadinya konflik atau sebaliknya sinergi di antara para karyawan. Masing-masing variabel riset dijabarkan dalam bentuk kuesioner yang disebarakan kepada responden dengan metoda "simple random sampling". Data yang terkumpul diolah menggunakan metoda "Structural Equation Modelling (SEM)". Hal ini karena metoda SEM mampu mengukur variabel yang tidak dapat diukur secara langsung namun saling berkaitan. Hasil riset ini menunjukkan bahwa nilai-nilai personal, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki hubungan yang positif dengan kepuasan kerja. Budaya organisasi sebagai variabel moderator ternyata dapat memperkuat hubungan yang tercipta antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja.*

*Kata kunci: Nilai-nilai personal, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja.*

## **1. Pendahuluan**

Organisasi masa kini menghadapi tantangan dengan perubahan lingkungan yang cepat dan dinamis. Pengembangan produk, respons terhadap pasar dan konsumen, serta proses pengambilan keputusan membutuhkan kecepatan dalam organisasi dan unit kerja di dalamnya. Organisasi merupakan sistem sosial dengan sumber daya manusia merupakan faktor utama untuk mencapai efektivitas dan efisiensi (Rad *et al.*, 2006). Komitmen para pegawai terhadap organisasi akan menentukan tingkat efektivitas

dan efisiensi tersebut. Hal ini terkait erat dengan perilaku pegawai seperti tingkat *turnover*, absensi, dan kualitas pelayanan kepada pelanggan (Hartmann & Bambacas, 2000; Khan, 2005; Malhotra & Mukherjee, 2004).

Komitmen terhadap organisasi dan tingkat kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan dalam penelitian di tempat kerja (Lok dan Crawford, 2004). Kedua faktor tersebut diketahui memiliki korelasi yang signifikan (Markovich, Davis, Dick, 2007). Seseorang akan memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap perusahaannya apabila ia bersedia untuk bekerja penuh pada perusahaan, menjaga aset-aset perusahaan, berusaha untuk mewujudkan tujuan perusahaan (Meyer dan Allen, 1997 dalam Maharaj dan Schlechter, 2007). Ketika karyawan merasa tidak puas di tempat ia bekerja, maka komitmen mereka terhadap organisasi akan menurun dan cenderung berpikir untuk berhenti dari tempat kerjanya. Namun, apabila tidak terdapat kesempatan untuk berhenti maka secara emosional atau mental karyawan akan memposisikan dirinya sebagai "orang luar" dari organisasi tempat ia bekerja (Lok dan Crawford, 2004).

Komitmen organisasi dan kepuasan kerja dipengaruhi oleh budaya organisasi (Lok dan Crawford, 2004; Yamazaki, 2004). Namun sayangnya nilai-nilai personal yang dianut individu pegawai belum tentu mempunyai kesesuaian dengan budaya organisasi. Barkdoll (2007) menyatakan terdapat cukup bukti untuk menyimpulkan bahwa setiap pegawai mencoba untuk merubah budaya organisasi mereka agar lebih sesuai dengan nilai-nilai personal mereka.

Nilai-nilai personal pegawai biasanya akan tercermin dalam perilaku dan sikap pegawai di tempat kerja dan nilai-nilai ini dipengaruhi oleh latar budaya bangsa pegawai tersebut (Hofstede, 1983). Perbedaan latar budaya pegawai akan memberikan perbedaan pula dalam proses belajar pegawai (Yamazaki, 2004), proses pemberdayaan pegawai (Franz and Cheryl, 2004), dan juga orientasi temporal di tempat kerja (Moustofa, 2004). Penelitian tentang pengaruh nilai-nilai personal terhadap gaya kepemimpinan, dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja, dengan dimoderatori oleh budaya organisasi menjadi suatu yang baru dan berperan penting dalam organisasi.

## 2. Model dan Hipotesis Penelitian

Eliason, et al (2000) menyebutkan bahwa nilai-nilai personal merupakan sekumpulan prinsip yang dipegang teguh oleh seseorang dan digunakan untuk mencapai berbagai tujuan yang ingin dicapai dalam hidup. Nilai mengandung pertimbangan yang mengemban gagasan-gagasan seseorang mengenai apa yang benar, baik atau diinginkan (Robbins, 2005). Memahami nilai dalam kehidupan berorganisasi merupakan hal yang penting, karena nilai merupakan dasar untuk memahami sikap dan motivasi seseorang.

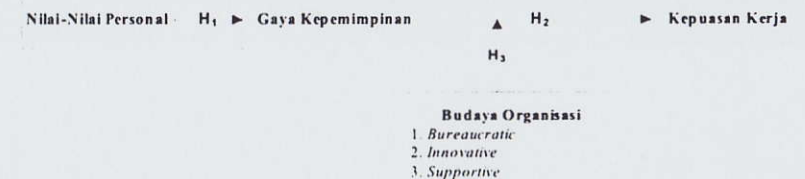
Hogan (2007) menulis bahwa nilai-nilai dapat membantu seorang pemimpin untuk memilih hal-hal mana yang baik maupun buruk bagi organisasinya. Dengan demikian memahami peranan nilai dalam kepemimpinan menjadi hal yang penting. Nilai-nilai juga dapat mempengaruhi solusi yang dibuat oleh seorang pemimpin sehingga dapat menghasilkan keputusan yang tepat dari suatu masalah yang dihadapi.

Kepemimpinan memiliki peranan penting karena pemimpin merupakan fungsi manajemen, yang dapat mempengaruhi karyawan dalam bekerja sehingga dapat mencapai tujuan organisasi (Skansi (2000) dalam Mosadeghrad dan Yarmohammadian, 2006). Warrick (1981) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat diidentifikasi melalui karakteristiknya dan dari setiap gaya kepemimpinan memiliki tipe manajemen yang berbeda. Karakteristik gaya kepemimpinan dapat digambarkan sebagai bentuk perhatian dari seorang pemimpin terhadap kinerja anggota organisasi. Terdapat banyak teori kepemimpinan namun menurut Hersey dan Blanchard (1996) dalam Koesmono (2007) mengatakan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang sesuai bagi semua kondisi dalam suatu organisasi tetapi gaya kepemimpinan akan sangat efektif apabila dapat mengakomodasi lingkungannya (pengikut, atasan dan rekan kerja).

Budaya organisasi merupakan sistem berbagi yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi, yang dilakukan dengan cara yang berbeda pada setiap organisasi. Soedjono (2005) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat memberikan pedoman bagi seorang karyawan mengenai bagaimana ia dapat mempersepsikan karakteristik budaya organisasi, nilai yang dibutuhkan karyawan dalam bekerja, berinteraksi dengan kelompok, sistem dan administrasi, serta cara berinteraksi dengan atasan.

Kepuasan kerja merupakan persepsi seseorang mengenai pekerjaan, berdasarkan faktor-faktor lingkungan kerja seperti gaya atasan, aturan dan prosedur kerja, rekan kerja, kondisi kerja dan tingkat kompensasi yang diterima. Elemen-elemen kerja yang berhubungan dengan kepuasan kerja diantaranya adalah nilai kompensasi, promosi kerja, kondisi kerja, supervisi, cara kerja organisasi dan hubungan yang tercipta antara atasan dan bawahan (Mosadeghrad dan Yarmohammadian, 2006).

Berdasarkan uraian mengenai nilai-nilai personal, gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja diatas, maka model dari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

Hipotesis riset ini mencakup ketiga hal di bawah ini:

- H1: Nilai-Nilai Personal berpengaruh positif terhadap Gaya Kepemimpinan di dalam suatu organisasi.
- H2: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
- H3: Budaya Organisasi mempengaruhi kuat tidaknya pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan



## Metoda Penelitian

Setiap variabel penelitian dalam model riset tersebut di atas kemudian dijabarkan dalam bentuk kuesioner dengan masing-masing variabel diukur atau diidentifikasi berdasarkan dimensi-dimensi sebagaimana tercantum dalam tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1. Dimensi-dimensi pengukuran variabel penelitian

Construct	Variabel	Items/Skala	Referensi
Budaya Organisasi	<i>Bureaucratic</i>	1-8/Likert	Organizational Culture Index (OCI) - Wallach (1983)
	<i>Supportive</i>	1-8/Likert	
	<i>Innovative</i>	1-8/Likert	
Nilai-nilai Personal		1-16/Likert	Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)
Gaya Kepemimpinan	<i>Initiating Structure</i>	1-10/Likert	Warrick (1981)
	<i>Consideration</i>		
Kepuasan Kerja		1-15/Likert	Warr <i>et al.</i> (1979)

Masing-masing variabel penelitian dijelaskan sebagai berikut:

- Budaya organisasi diukur menggunakan *Organizational Culture Index* (OCI) milik Wallach (1983) dengan dimensi *bureaucratic*, *supportive* dan *innovation*. Wallach (1983) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu pemahaman bersama dari seluruh anggota organisasi, bagaimana mereka meyakinkan segala sesuatu yang terjadi di sekitar mereka. Chen (2004) menyebutkan bahwa Wallach (1983) secara lebih spesifik membagi budaya organisasi menjadi tiga jenis budaya organisasi yang berbeda, yaitu:
  - Budaya *bureaucratic* adalah budaya yang berpedoman pada hirarki dan memisahkan antar setiap kelompok organisasi berdasarkan strata tertentu. Terdapat garis pemisah yang jelas dalam pembagian tanggungjawab dan kekuasaan. Budaya *innovative* didefinisikan sebagai budaya yang menitikberatkan pada kreativitas, orientasi pada hasil dan memberikan kesempatan untuk bereksplorasi dengan lingkungan kerja. Budaya *supportive* merupakan budaya yang mengutamakan kerjasama tim dan berorientasi pada orang, menciptakan lingkungan organisasi menjadi lebih ramah, memberikan dukungan penuh bagi anggota organisasi untuk lebih maju dan memberikan kepercayaan yang penuh pada anggota organisasi.
- Personal *Values* diukur menggunakan 16 karakter kepribadian yang dimiliki oleh setiap orang pada umumnya yang disebut dengan *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI). Enam belas karakter kepribadian ini merupakan gabungan dari beberapa teori motivasi, seperti teori Maslow dan McClelland, dimana masing-masing teori bersifat saling melengkapi satu sama lainnya. Gaya kepemimpinan diukur menggunakan *satisfaction survey*, yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan karyawan mengenai gaya kepemimpinan pada suatu perusahaan dan diolah oleh Warrick (1981). Survey ini diolah berdasarkan teori kepemimpinan *Ohio State* yang pertama kali dikemukakan pada tahun 1940-an.

- Kepuasan kerja diukur menggunakan kuesioner kepuasan kerja dari Warr *et al.* (1979). Instrumen pertanyaan tersebut telah banyak digunakan oleh para peneliti sebelumnya dan baik untuk mengukur kondisi lingkungan kerja.

Dalam tahap awal penelitian, dilakukan penyusunan kuesioner berdasarkan semua variabel riset tersebut di atas. Kuesioner ini kemudian disebarkan ke 100 responden dan diolah untuk kepentingan uji validitas dan reliabilitas. Uji pre-test dilakukan dengan menggunakan *construct validity* dan bantuan program SPSS 13.0 untuk tingkat reliabilitas. Pengumpulan data selanjutnya dilakukan dengan menyebarkan kuesioner dengan pembatasan hanya dilakukan pada satu perusahaan, yaitu PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (PT. INTI) di Bandung. Kuesioner disebarkan dengan menggunakan metode *simple random sampling*, yaitu setiap elemen di dalam populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dijadikan sebagai subjek penelitian (Sekaran, 2003). Pengumpulan data dilakukan dengan jumlah responden sebanyak 250 orang dari berbagai tingkat jabatan di perusahaan.

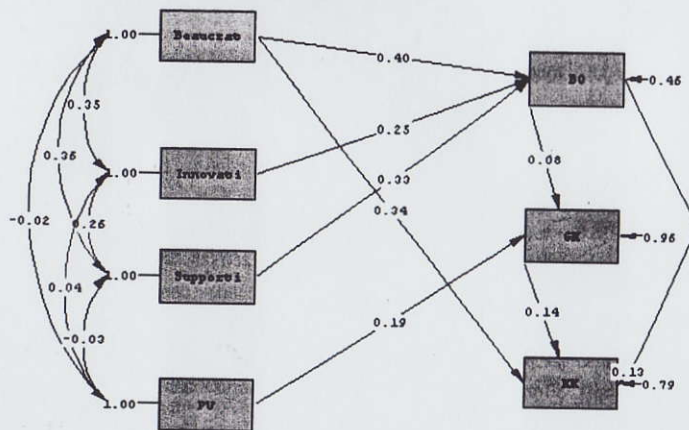
Semua data yang terkumpul dalam penelitian ini kemudian diolah menggunakan metode analisis faktor (*Principal Component Analysis*, PCA). Metode ini dipilih karena analisis faktor merupakan teknik analisis yang menyangkut interdependensi antar variabel yang pada dasarnya mencoba melakukan penyederhanaan permasalahan. Hal ini bertujuan untuk memudahkan interpretasi melalui penggambaran pola hubungan atau reduksi data. Analisis faktor merupakan salah satu teknik yang bertujuan untuk memudahkan untuk pengolahan data lebih lanjut menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM). Setelah proses pengolahan data dengan PCA selesai, maka dilanjutkan dengan pengolahan data akhir dengan metoda SEM. Metoda SEM dipilih karena mampu mengestimasi serangkaian hubungan yang berkaitan secara simultan, dimana teknik multivariat lainnya hanya mampu menguji satu hubungan saja.

## 4. Luaran dan Analisis

Uji *pre-test* menunjukkan bahwa keseluruhan dari 8 pernyataan dimensi *bureaucratic* dalam variabel budaya organisasi terbukti valid. Sedangkan dalam dimensi *innovative* dan *supportive* terdapat empat item yang tidak valid, sehingga keempat *item* tersebut tidak digunakan pada tahap pengambilan data selanjutnya. Dalam variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja menunjukkan hasil keseluruhan pernyataan valid. Sedangkan untuk variabel nilai-nilai personal menunjukkan hasil validitas yang tinggi, dengan 4 *item* saja yang tidak valid, sehingga keempat pernyataan tersebut tidak digunakan pada tahap pengumpulan data selanjutnya.

Pengolahan data dengan menggunakan SEM menunjukkan hasil *path diagram* yang merupakan luaran dari perangkat lunak LISREL 8.5 sebagaimana gambar 2 berikut ini.





Chi-Square=12.20, df=7, P-value=0.09424, RMSEA=0.055

Gambar 2. Nilai faktor loading dan GOF

Fit atau tidaknya model dengan data dari LISREL 8.5 dapat ditunjukkan dengan  $\chi^2$  (chi-square). Selain nilai  $\chi^2$ , nilai GOF juga ditunjukkan oleh nilai dari RMSEA, NFI, CFI, RMR, GFI dan AGFI.

Tabel 2. Nilai GOF

GOF	Nilai standar	Nilai	P-Value	Keterangan
$\chi^2$	$P > 0,05$	12,23	0,093	Fit
RMSEA	? 0,08	0,055	-	Fit
NFI	> 0,9	0,96	-	Fit
CFI	> 0,9	0,98	-	Fit
RMR	<0,05	0,032	-	Fit
GFI	> 0,9	0,99	-	Fit
AGFI	> 0,9	0,94	-	Fit

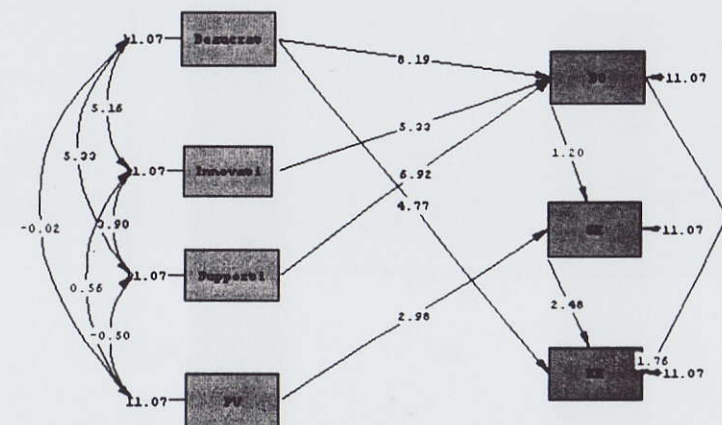
Variabel budaya organisasi (BO) dalam penelitian ini merupakan variabel moderator. Budaya organisasi diduga dapat mempengaruhi kuat atau tidaknya hubungan antara gaya kepemimpinan (GK) dengan kepuasan kerja (KK). Di dalam SEM, variabel moderator tidak dapat dilihat dari model penelitian sehingga untuk mengukur variabel moderator dalam SEM dilakukan dengan cara mengalikan kedua variabel yang dimoderatori oleh variabel moderator, dalam hal ini variabel BO. Secara matematik persamaan model SEM dengan adanya variabel moderator adalah:

1. Persamaan model Budaya organisasi :  
 $BO = 0.41 \cdot Beaucrat + 0.24 \cdot Inovasi + 0.33 \cdot Support$
2. Persamaan model Gaya Kepemimpinan:  
 $GK = 0.079 \cdot BO + 0.19 \cdot PV$
3. Persamaan model Kepuasan Kerja:  
 $KK = 0.13 \cdot BO + 0.14 \cdot GK + 0.35 \cdot Beaucrat$
4. Persamaan model Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dengan Budaya Organisasi sebagai variabel moderator:

$$KK = 0.13 \cdot BO + 0.14 \cdot GK + 0.0192 \cdot BO \cdot GK + 0.35 \cdot Beaucrat$$

Apabila dilihat dari persamaan matematika berdasarkan hasil pengolahan SEM, diketahui bahwa nilai *factor loading* untuk GK lebih besar (0,14) dibandingkan dengan nilai *factor loading* BO (0,13). Dalam hal ini, jika dibandingkan antara GK dan BO ternyata GK lebih berpengaruh terhadap KK dibandingkan dengan BO, walaupun perbedaannya sangat kecil (0,001).

Berdasarkan hasil dari GOF diatas diketahui ternyata model penelitian ini telah sesuai atau fit dengan data. Selanjutnya, untuk melihat tingkat signifikansi atau korelasi antar variabel dapat dilihat melalui *t-value* sebagaimana ditunjukkan dalam gambar 3 di bawah ini.



Chi-Square=12.20, df=7, P-value=0.09424, RMSEA=0.055

Gambar 3. t-value

Melalui nilai *t-value* diketahui terdapat beberapa variabel yang memiliki hubungan tidak signifikan, diantaranya variabel nilai-nilai personal (dalam perhitungan menggunakan istilah 'Personal Value' atau PV) terhadap budaya organisasi (BO), baik budaya organisasi *bureaucratic*, *innovative* maupun *supportive*. Selain itu BO terhadap gaya kepemimpinan (GK) dan BO terhadap kepuasan kerja (KK) juga tidak signifikan. Hal ini dapat dijelaskan dari model penelitian dimana BO tidak dihubungkan dengan PV sehingga PV dalam hal ini tidak dijelaskan oleh variabel BO.



Hubungan yang tidak signifikan antara BO dan GK maupun BO dan KK, disebabkan karena dalam penelitian ini BO merupakan variabel moderator, dimana BO diasumsikan akan mempengaruhi kuat tidaknya hubungan antara GK dan KK dan BO tidak diasumsikan memiliki hubungan langsung baik dengan GK maupun KK.

Melalui *factor loading* antara nilai-nilai personal (PV) dengan gaya kepemimpinan (GK) diketahui bahwa hubungan PV dan GK adalah positif, sebesar 0,19 sehingga hipotesa pertama (H1), yaitu: Nilai-nilai personal berpengaruh positif terhadap terhadap gaya kepemimpinan di dalam suatu organisasi ternyata terbukti. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Fukukawa *et al.* (2007) yang menunjukkan bahwa nilai-nilai personal memiliki peran yang besar dalam organisasi, khususnya dalam pengambilan keputusan.

Nilai *factor loading* antara GK dan KK diketahui sebesar 0,14 dan positif, sehingga hipotesa kedua (H2), yaitu: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan ternyata terbukti. Mosadeghrad dan Yarmohammadian (2006) dalam jurnalnya menyebutkan berdasarkan hasil penelitian Misener *et al.*, (1996) terdapat beberapa elemen kerja yang berhubungan dengan kepuasan kerja seperti nilai kompensasi, promosi kerja, supervisi, cara kerja organisasi dan hubungan yang tercipta antara atasan dan bawahan.

Untuk hipotesa ketiga (H3) mengenai Budaya organisasi mempengaruhi kuat tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan secara satu-persatu dengan melihat hubungan antara GK dan BO serta KK dan BO. *Factor loading* antara GK dan BO adalah sebesar 0,08 serta bersifat positif, sedangkan antara KK dan BO adalah sebesar 0,13, juga bersifat positif. Sehingga dapat disimpulkan hubungan yang positif antara GK dan BO, KK dan BO serta GK dan KK (H2) melalui perhitungan SEM dapat membuktikan hipotesis H3.

Dari nilai *factor loading* untuk ketiga jenis budaya organisasi yang digunakan, yaitu *bureaucratic*, *innovative* dan *supportive* diketahui bahwa *bureaucratic* memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai dua jenis budaya organisasi yang lain, yaitu sebesar 0,40 dibandingkan dengan *innovative* sebesar 0,25 dan *supportive* sebesar 0,33. Hal ini menunjukkan bahwa PT. INTI saat ini memiliki budaya organisasi yang sifatnya cenderung *bureaucratic*. Mengacu pada penelitian Hofstede (1983) mengenai karakteristik masyarakat Indonesia secara umum untuk dimensi *Power Distance* (PD) sebesar 78 yang berarti secara garis besar orang di Indonesia menggunakan secara penuh kekuasaan atau otoritas yang dimiliki untuk mengatur orang lain. Jika kedua hal tersebut dikaitkan satu sama lain, maka terdapat kesesuaian antara nilai PD yang tinggi untuk Indonesia dengan tingginya nilai validitas budaya organisasi *bureaucratic* pada penelitian ini.

## 5. Kesimpulan

Mengacu pada hasil penelitian yang dilakukan di PT. INTI, berikut beberapa kesimpulan dari hasil penelitian ini:

1. Nilai-nilai personal berpengaruh positif terhadap terhadap gaya kepemimpinan di PT INTI. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT INTI.
2. Budaya organisasi sebagai variabel moderator antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja dapat memperkuat terciptanya kepuasan kerja bagi karyawan di PT. INTI.

## Daftar Pustaka

- Barkdoll, G.R. (2007). "Individual Personality and Organizational Culture Or Let's Change this Place so I Feel More Comfortable." Diakses dari <http://www.pamij.com> tanggal 3 Oktober 2007.
- Chen, L.Y. (2004). "Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan", *The Journal of American Academy of Business*, September, 432-438.
- Eliason, B.C., Clare, G., and Gottlieb, M.S. (2000). "Personal Values of Family Physicians, Practice Satisfaction, and Service to the Underserved", *Arch Fam Med* Vol. 9 No. 3, 228-232.
- Franz, C. (2004). "A Cross-Cultural Study of Employee Empowerment and Organizational Justice". *Dissertation at Wayne State University, Detroit, Michigan*.
- Hartmann, L. C. and Bambacas, M. (2000). "Organizational commitment: A multi method scale analysis and test of effects". *International Journal of Organization Analysis*, Vol. 8, No. 1, 89-108.
- Hogan, R. (2006). *Personality and the Fate of Organizations*. Psychology Press.
- Khan, S. M. (2005). "Shaping outcome of need satisfaction on commitment: A case of Indian railways". *Pakistan Journal of Psychological Research*, Vol. 20, No. 1/2, 25-39.
- Maharaj, I. and Schlechter, A. (2007). "Meaning in Life and Meaning of Work : Relationship with Citizenship Behavior, Commitment and Job satisfaction". *Management Dynamics*, Vol. 16, No.3.
- Malhotra, N., and Mukherjee, A. (2004). "The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service equality of customer-contact employees in banking call centers", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 18, No. 2/3, 162-174.
- Markovich, Y, Davis, A.J, Dick, R.V. (2007). "Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees". *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol.7, No 1, 77-99.
- Mosadeghrad and Yarmohammadian, (2006). "A Study of Relationship between Manager's Leadership Style and Employees' Job Satisfaction", *Leadership in Health Service*, Vol.19, No.2, xi-xxviii.
- Robbins, S.P. (2005). *Organizational Behavior*, Prentice Hall International Edition, Eleventh edition.
- Rad, A.M, Mosadegh, Y. And Hossein, M. (2006). "A Study of Relationship between Managers Leadership Style and Employees Job Satisfaction". *Leadership in Health Services*, Vol. 19 No.2, xi-xxviii.

- Hofstede, G. (1983). "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", *Journal of International Business Studies*, Vol. 14, Fall, 75-89.
- Koesmono, H. (2007). "Pengaruh Kepemimpinan dan Tuntutan Tugas terhadap Komitmen Organisasi dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.9, No.1, 30-40.
- Lok, P and Crawford, D. (2004). "The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment A Cross National Comparison", *The Journal of Management Development*, Vol. 23, No. 4, 321-338.
- Mosadeghrad and Yarmohammadian, (2006). "A Study of Relationship between Manager's Leadership Style and Employees' Job Satisfaction", *Leadership in Health Service*, Vol.19, No.2, xi-xxviii.
- Moustofa, K.S. (2004). "A Cross-Cultural Investigation of Temporal Orientation in Work Organization: A Differentiation Matching Approach". *Dissertation* at University of Memphis.
- Sekaran, U. (2003), *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*, John Wiley and Sons, Inc, Fourth Edition.
- Soedjono (2005). "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.7, No.1, 22-47.
- Wallach, E. (1983), "Individuals and Organizations: The Cultural Match", *Training and Development Journal*, 29-36.
- Warr, et.al. (1979), "Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 52, 129-148.
- Warrick, D.D (1981), "Leadership Styles and Their Consequence", *Journal of Experiential Learning and Simulation*, 153-172.
- Wikipedia. (2008), "Myers-Briggs Type Indicators", *Wikipedia, the free encyclopedia*. Diakses bulan november 2008.
- Yamazaki, Y. (2004). "An Experiential Approach to Cross Cultural Adaptation: A Study of Japanese's Expatriate's Learning Style, Learning Skills, and Job Satisfaction in the United States". *Dissertation* at Department of Organizational Behavior. Case Western Reserve University.